

Covid-19 危機感對工作資源的影響：以心理安全為中介

林侑叡^a 陳能瑜^{b*} 楊豐華^c

^a 大葉大學管理學院博士班

^b 大葉大學管理學院博士班

^c 大葉大學國際企業管理學系

論文編號：NM-44-02-09

DOI:10.29496/JNDM.202511_46(2).0002

來稿 2023 年 11 月 7 日→第一次修訂 2023 年 12 月 1 日→第二次修訂 2023 年 12 月 21 日→同意刊登 2024 年 3 月 26 日

摘要

本研究的目的是為 Covid-19 危機感對工作資源是否有影響，其次是 Covid-19 危機感對心理安全的影響，最後的目的是檢測心理安全是否中介了 Covid-19 危機感和工作資源的關係。通過問卷發放給臺灣金融產業的從業人員，問卷分三次實施，通過三次的調查，確保同一批填答者後，最後總共有 339 份完整的金融產業的從業人員，完成填寫。根據結果顯示，Covid-19 危機感和工作資源有著正相關，而 Covid-19 危機感與心理安全有正向相關，此外，心理安全在 Covid-19 危機感和工作資源之間，有著中介的效果。

關鍵詞：Covid-19 危機感、心理安全、工作資源

* 聯絡作者：陳能瑜 email: lo685391@gmail.com

The Impact of Covid-19 Crisis on Job Resources: Mediated by Psychological Safety

Lin, Yu-Jui ^a Chen, Neng-Yu ^{b*} Yang, Feng-Hua ^c

^a Ph.D. Program in Management, Da-Yeh University, *Taiwan, R.O.C.*

^b Ph.D. Program in Management, Da-Yeh University, *Taiwan, R.O.C.*

^c Department International Business Management, Da-Yeh University, *Taiwan, R.O.C.*

Abstract

The purpose of this study is to examine the impact of Covid-19 crisis on job resources, followed by the impact of Covid-19 crisis on psychological safety. The final purpose is to detect whether psychological safety mediates the relationship between Covid-19 crisis and job resources. The questionnaire was distributed to practitioners in Taiwan's financial industry. The questionnaire was implemented three times. After three surveys to ensure the same batch of respondents, a total of 339 complete copies were completed by practitioners in the financial industry. According to the results, the sense of Covid-19 crisis is positively related to job resources, and Covid-19 crisis is positively related to psychological safety. In addition, psychological safety has a mediating effect between the sense of Covid-19 crisis and job resources.

Keywords: Covid-19 Crisis, Psychological Safety, Job Resources

* Corresponding Author: Chen, Neng-Yu email: lo685391@gmail.com

一、前言

世界衛生組織 (World Health Organization, WHO) 說明冠狀病毒病 (Covid-19) 是由 SARS-CoV-2 病毒造成的傳染病。從 2019 年下半年開始，全世界陷入了病毒的危害和恐懼，臺灣採用實名制度來控管每人外出的路徑，並且對確診者採 14 天的隔離，由此可見，Covid-19 對臺灣的影響巨大，截至 2023 年 3 月 24 日止，累計確診數為 10,236,886 人，死亡病例為 18,803 (衛福部疾管署，2023)，疫情期間，大多數企業允許遠距居家工作，但並非所有組織都能在家工作，臺灣的金融產業在疫情肆虐的同時，部分銀行實施分流上班，依照規定等待施打疫苗的通知，疫情警戒升級還是需要上班，這是因為疫情影響了各個國家的經濟，有鑒於此，臺灣在疫情期間對金融作業更加重視，若遇金融機構系統連線中斷，仍可使用人工開票方式撥轉資金，如果作業人員都被隔離，那金融機構還可以委託其他同樣的機構代為撥付，也可以申請人工作業，多方面的配合，就是為了讓金融系統不受疫情干擾並且穩定的運作，這一切代表金融從業人員，除非確診否則还是需要去上班的，以利穩定經濟市場，如同國軍人員的勤務，依照國軍人員週休二日實施的規定，若官兵在休假期間如遇戰備突發狀況，應迅速歸建；因此，正逢 Covid-19 期間，總統指示防疫視同作戰，請國軍全力支援防疫，維持戰備堅守崗位並保持戰力 (總統府新聞，2021)，其國軍人員和第一線金融人員有著相似之處，第一線金融人員不同於其他產業人員可以施行遠距上班，堅守職位是為了在疫情流行時能穩定經濟，國軍人員則是待命維護國家安全穩定民心；即便醫療產業在疫情期間也有同樣的狀況，但是金融產業和醫療產業其接受國家指揮的強度頗為不同，在疫情期間衛福部為確保醫療量能，要求醫療機構自行評估醫療情況，以利提供有效數據；而行政院也在疫情緊急時期，通過第二階段的紓困方案，追加 1,500 億特別預算，總計規模達 1 兆 500 億元 (行政院，2020)，並且於 2022 年，總統指示將延長紓困振興貸款期限，也請銀行支持企業，規劃提出協助中小企業轉型貸款 (聯合報，2022)。由上述可得知，金融產業與醫療產業最大的差別就在於主關機關的干預程度，因此，本研究探討了貼近國軍的金融產業作為探討的對象。

根據 WHO 的建議，在工作場所不被感染的可能性，要和他人相距 1 公尺以外，並且避免碰觸受污染的物體，這對金融產業的從業人員可以說是難以遵行的，大家僅能做好消毒和戴上口罩的方法，來確保自身不被感染，在心理方面，Covid-19 所產生的危機感，例如害怕感染生病與死亡、害怕被隔離和社會排斥或失去工作，焦慮和抑鬱症狀是人們在 Covid-19 背景下的常見反應 (Buttelli and Ferreira, 2020; Brooks et al., 2020)，在 Covid-19 流行的期間，所有一線人員，即無法改變工作型態的從業人員們，他們背負著壓力、恐懼、焦慮和倦怠的可能性，目前有關這方面的研究，大多數著重於醫護人員 (Legido-Quigley et al., 2020; Newby et al., 2020; Xie et al., 2020)，而金融從業人員同樣也暴露在高風險的傳染環境中，這些員工的危機感是否在工作上產生了影響，目前未受到充分的討論，本研究將進行對金融從業人員在 Covid-19 危機感之中的探討。

在具有挑戰的環境下工作，資源是一種保護因子，讓員工在強度高的工作需求下保持健康。工作資源是指身體心理上、社會或工作中組織的各個層面，可以執行在工作目

標、減少身心在工作需求的成本以及發揮於個人發展，而資源亦可分外部資源和內部資源，因內部資源較為獨立可以通過設計改變，並沒有一定的共識，根據以往的研究，本研究將著重外部資源即組織和社會資源，組織資源包括工作連續性、資格認證潛力、參與決策和任務多樣性；社會資源是指來自同事、家人和同齡人群體的支援（Demerouti et al., 2001）。當外部環境資源不足時，員工無法應對環境需求的負面因素，也脫離自身的目標，動力的降低和離職可能是重要的自我保護機制，這可以防止未來因無法達成目標而產生的挫敗感（Bakker et al., 2007; Demerouti et al., 2001），因此，人們在高工作量下要保持健康便需要資源（Demerouti et al., 2001）。

心理安全是指員工可以在工作中舒適、自由地表達自己，而不用擔心對自我形象、地位和職業的負面影響（Kahn, 1990）。關於心理安全的研究是由 Edmondson（1999）在工作團隊中進行測量開始，目前的研究對於心理安全多是偏重在醫療產業（Han and Roh, 2020; Kang and Min, 2019; Lyman et al., 2020; Stephen et al., 2020），對其研究成果提供不少幫助於醫療人員（Ma et al., 2021），這是因為心理安全可以增進個人努力和人際風險的學習機會（Edmondson, 1999）。相反的，若心理安全低，對組織會帶來負面影響（Carmeli et al., 2009; Edmondson and Lei, 2014; Gardner and Prasad, 2022），事實上，相對於醫療產業的心理安全感知，仍有許多第一線的重要人員值得去探討，當全球在 Covid-19 危機感的環境下，心理安全可顯示出個人在工作場所的人際風險所要承擔後果的觀點，當個體在團體提出問題或尋求幫助時，個體會自身進行微型決策評估行為和風險，在這個權衡利弊的過程中，人們也會考量在人際氛圍的行動（Edmondson, 2002），因此，心理安全是不斷影響後續行為的，人們在增強個體的心理安全感後，有利於工作中產生信任、支援和互助的感覺，所以員工對環境中可用資源的感知取決於他們的心理安全。

本研究理論借鑒 Mischel and Shoda（1995）認知-情感系統理論（Cognitive-Affective Processing System, CAPS），CAPS 是將認知、情感作為脈絡，並與情境互相影響，產生後續行為，藉此，我們將 Covid-19 視為一個全球性的突發事件，員工對疫情的認知形成 Covid-19 危機感，又疫情下的員工對環境和職位的安全，也會產生心理安全情感的變化，在工作資源層面，工作資源可視為一種支持，來自組織、主管及同仁間的幫助行為，所以，本研究將金融從業人員在 Covid-19 危機感的環境的認知下，檢驗員工的心理安全感，並且通過心理安全感的驅使，是否與工作資源有相關；在 Covid-19 事件的危機感通過心理安全與工作資源的關係的研究，與 CAPS 理論框架一致，目前對於相關的研究甚少，尚待釐清，在此研究的路徑上，本研究的貢獻將可釐清 Covid-19 危機感是否透過心理安全與工作資源有著相關，為釐清這些結果，本研究藉由 CAPS 的理論框架，檢驗本研究假設，並且帶來實證上的管理義涵。

二、文獻探討和理論假設

2.1 Covid-19 危機感和工作資源

Demerouti et al. 於 2001 年開發的工作要求-資源模型（Job Demands-Resources, JD-R），其目的是為了檢測員工的倦怠程度，根據 JD-R 模型認為工作資源包含組織、人際關係和社會關係、工作組織和任務（例如，績效反饋、技能多樣性）；Bakker et al. 在 2004

的研究指出，對人類的研究服務專業人士表明，工作資源會導致奉獻精神和角色外表現；Thielsch et al.在 2023 的研究以 JD-R 模型為框架，在德國進行調查發現危機管理團隊中，研究分析證實，其工作需求和情緒耗竭之間的關係受到個人感知工作資源的調節假設，這和當初預期的明顯不同，該研究認為資源背後的支持起到莫大的作用。

相關的研究還有 Blanco-Donoso et al. (2022) 的研究，調查結果發現在 Covid-19 危機期間時，療養院工作人員的滿意度並無降低，研究認為員工知道自己的工作對社會的價值、影響與貢獻，儘管環境條件不利，但西班牙療養院工作人員仍呈間高度的專業。

上述兩項相關研究只能是間接地說明工作資源不受疫情影響而產生改變，並沒有確切的釐清 Covid-19 危機感下和組織工作資源間的關係，本研究根據前二項研究結果，將 Covid-19 危機感和工作資源之間的關係，推設為有正向相關，除了先前相關的研究支持外，也跟 JD-R 模型對工作資源的描述相同，在過往的工作經驗上會保留或主動獲取資源，應對不確定性的環境去滿足工作需求，該研究從 Covid-19 疫情可以發現員工的需求和資源是相互關聯的來自各個層面，並且歷經不斷的調節，在過去研究發現這些關聯可以讓員工受到激勵，尤其對於術業有專攻的第一線人員，如：國軍人員和金融產業人員，在疫情的特殊時期，來自組織、長官和主管、同僚和同事的支援，亦可能會產生協同效應強化工作資源的好處，因此，本研究提出下列假設：

H1：Covid-19 危機感和工作資源呈現正相關。

2.2 Covid-19 危機感和心理安全

心理安全需要能在組織裡安全的表達意見和作決策，並且不必擔憂同事與主管的人際關係，文獻觀察到許多醫療護理專業人員，願意接受其職業在疫情期間的風險，在 Holroyd et al. (2022) 發表紐西蘭 Covid-19 疫情期間對護理人員的研究，許多受訪者工作量增加外，還替患者提供護理和支持，護理人員對自己的使命感也試圖在惡劣的環境中維持秩序，這種犧牲被敘述為模範公民。

Gilmartin et al. (2023) 對美國醫療重症科進行研究，研究發現 400 多位的感染預防人員有著高度的心理安全，即便設備不足、壓力大甚至質疑政策，但在調查心理安全時，幾乎都給了正向答案，顯示出很高的心理安全感。

根據上述研究可以發現，第一線人員在疫情期間都可以安全地表達意見、也能即時的決策而且不需要對人際關係感到憂慮，而且研究展現出主管和同事之間的支持，因此，我們根據之前的研究，提出下列假設：

H2：Covid-19 危機感和心理安全呈現正相關。

2.3 心理安全在 Covid-19 危機感和工作資源

心理安全促進了團隊學習亦促進了團隊運作，當心理安全感高時效果越顯著；當心理安全較低時，會抑制員工的激勵作用 (Edmondson, 2002)，對此，我們可以發現心理安全是可以有效發揮中介作用的。

Ma et al.於 2021 年期間以心理安全為中介減輕護理人員的倦怠感的研究，發現營造出的心理安全感是降低護理人員倦怠的因素之一，研究還指出，心理安全感並非由具體

的工作任務構成，而是來自員工對工作環境的看法。Hebles et al.於 2022 年的研究也顯示，心理安全是組織裡的重要因素，有助於降低員工在工作上的不滿。

本研究使用 CAPS 理論對 Covid-19 危機感下的工作資源調查，是否透過心理安全產生關聯，在明確的理論研究路徑下，心理安全成為一種 Covid-19 危機感的心理反應，通過心理安全後是否能與工作資源相關，又因先前 H1 和 H2 的假設推導，因此，我們提出下列假設並繪製架構圖 1：

H3：心理安全在 Covid-19 危機感和工作資源有中介效果。

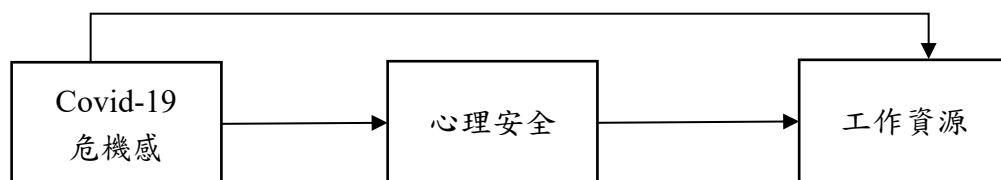


圖 1 研究架構

三、研究方法

3.1 參與者與措施

為了使我們的研究更有代表性，我們選擇對臺灣的金融機構進行問卷調查，我們聯絡了金融產業的經理，徵求了問卷發放的同意後進行調查，首先，對金融從業人員進行施測，從業人員包含儲匯業務人員、放款業務人員、基金代銷人員、負責行動銀行人員、網路銀行人員、保險推介人員及助理辦事員；其次，我們的問卷題目皆是英文，我們透過專業的商學教授翻譯成中文，再請教授英文的教師翻譯回英文，經過比對原始的題目達到與原意一致性後，始得發放；最後，為了精準我們的研究，在相同的題目下，實施了三次的問卷發放，每次發放間隔一個月，每位受訪者電話號碼的末三位數字用作為判斷標準，以確保每位參與者的三次填寫問卷都是由同一個人完成的，相同的問卷進行 3 次的目的，是為了確保本研究的準確性；第二次調查在第一次調查後一週進行，第三次調查在第二次調查後一個月進行。

經過三次調查，我們總共收集了 339 份有效的問卷，分別是 122 位男性和 217 位女性，教育程度以大學畢業最多人，佔 73%；年齡以 30 歲到 39 歲最多，佔 45%，其次是 40 歲到 49 歲，佔 29%；工作年資以 6 到 10 年最多，佔 34%，其次為 2 到 5 年，佔 33%；月薪以 30,001 元到 45,000 元最多，佔 38%，其次為 45,001 元到 60,000 元，佔 26%，並將上述人口統計做為本研究控制變數。

3.2 測量

問卷中測量了心理安全、Covid-19 危機感和工作資源和人口統計資訊。除了人口統計資訊外，所有題目皆以 7 分的 Likert 量表測量計算，程度從 1=非常不同意到 7=非常同意。

3.2.1 Covid-19 危機感

本研究對 Covid-19 危機感的衡量，使用 Liu et al. (2021) 所實施 Covid-19 危機感的題目，施放問卷測量。11 項量表，分為新穎性、中斷和嚴重性，例如：「我可以依靠既定的程序和做法，來應對 COVID-19 危機」、「這場 COVID-19 危機，要求我改變工作的方式」及「這場 COVID-19 危機，對我是一件重要的事件」；Cronbach's α 為 0.875。

3.2.2 心理安全

本研究對心理安全的衡量，使用 Edmondson (1999) 所開發的心理安全題目，施放問卷測量。總共 11 項量表，分為個體安全、團體尊重以及團隊學習，例如：「如果我承認錯誤或過失，我不會受到報復或批評」、「在這個團隊中，人們因與眾不同而被接受」及「該團隊的成員提出他們對團隊設計或決定的擔憂」；Cronbach's α 為 0.901。

3.2.3 工作資源

本研究對工作資源的衡量，使用 Demerouti et al. (2001) 開發 JD-R 中工作資源的題目，施放問卷測量。6 項工作資源量表，例如：「我得到了足夠關於我的表現質量反饋」、「我可以決定自己如何完成工作」及「失去這份工作的威脅非常低」；Cronbach's α 為 0.916。

3.2.4 統計分析

為了驗證研究假設，在 t1、t2 和 t3 本研究確保為同一批受訪者，並且，在人口統計和 Covid-19 選擇 t1，心理安全採用 t2，最後，在工作資源選擇 t3。

四、結果分析

4.1 分析過程

本研究在進行數據分析之前，檢查了所有變量以確保輸入數據的準確性，並且識別缺失數值，此外，員工的數據與他們的個人信息（例如手機號碼）相匹配，為了充分利用所有有用的數據並減少估計中出現偏差的可能性，使用結構方程建模（SEM）程序對缺失數據進行插補（Jöreskog and Sörbom, 1996），我們進行驗證性因素分析（CFA）來衡量多項目測量以判別有效性，各輪問卷管理之間的時間間隔，緩解了本研究中與共同方法方差（CMV）有關的幾個問題，此外，按主要步驟分析數據如下，本研究採用 IBM SPSS Statistics 29.0 軟件分析了受訪員工的 Covid 19 危機感與其自身心理安全和工作資源之間的關係，假設的中介模型通過自舉法進行檢驗，自舉法是一種統計程序，用於計算效應大小和評估中介效應的假設模型（Preacher and Hayes, 2008）。

4.2 測量模型分析

本研究通過使用各配適指數進行 CFA 來評估結構有效性，本研究使用 Fullin et al. (2016) 開發的配適指數和 Preacher and Hayes (2008) 的確定模型配適，即卡方檢驗，近似均方根誤差（RMSEA；合理配適， $0.05 < RMSEA \leq 0.08$ ；緊密配適， $0 \leq RMSEA \leq 0.05$ ），比較配適指數（CFI；良好配適， $0.90 \leq CFI < 0.95$ ；極配適， $0.95 \leq CFI \leq 1.00$ ），標準化均方根殘差（SRMR；合理配適， $0.05 < SRMR \leq 0.08$ ；緊密配適， $0 \leq SRMR \leq 0.05$ ）和調整後的配適優度指數（AGFI；良好配適， $0.90 \leq AGFI < 0.95$ ；極配適， $0.95 \leq AGFI \leq 1.00$ ）。基線模型與替代模型的比較表明，由 Covid-19 危機感、心理安全和工作資源組成的三因素結構提供了更有利的數據配適 [$\chi^2(339) = 2481.93$; $df = 591$; $RMSEA = 0.09$ ($p < .05$); $CFI = 0.92$; $SRMR = 0.08$; $AGFI = 0.67$] 用於檢驗假設，表 1 列出了模型配適指數的結果，其中列出了

本研究中用於進行假設檢驗的基線模型。

表 1 測量模型的比較

模型	基線模型	模型 1	模型 2
因素	三因素	兩個因素：一項結果和 一項中介因素合併為一 項因素和一項自變數	單一因素：所有三個因 素合併為一個因素。
χ^2	2481.93**	5553.99**	7134.35**
df	591	593	594
$\Delta\chi^{2a}$	—	3072.06**	1580.36**
RMSEA	0.09	0.16	0.18
CFI	0.92	0.86	0.81
SRMR	0.08	0.12	0.13
AGFI	0.67	0.46	0.39

Note : $p < .05$ *; $p < .01$ **

基線模型分別與模型 1-2 進行比較

4.3 假設檢驗

表 2 報告了本研究中檢查的所有變量之間的平均值、標準差和相互關係，已確定的 Covid-19 危機感、心理安全感和工作資源之間的雙變量相關性與預期一致，據顯示 Covid-19 危機感與工作資源呈正相關；因此，假設 1 得到支持 ($r=0.46, p<.01$ ；參見表 2)，假設表 2 預測了 Covid-19 危機感對心理安全的有正向影響，並且 Covid-19 危機感被揭示與心理安全呈正相關 ($r=0.26, p<.01$ ；參見表 2)，在張莉等 (2019) 的研究指出，由於該模型屬於飽和模型，即所有待估計的參數正好等於辨方差矩陣中的元素，自由度為 0，因此不再估計其配適指數，僅關注其路徑係數。

表 2 平均值、標準差、Cronbach's Alpha 以及研究變數之間的相互關係

變數	1.性別	2.年紀	3.教育	4.年資	5.Covid-19 危機感	6.心理 安全	7.工作 資源
<i>M</i>	1.64	36.91	1.98	8.91	4.85	4.84	4.97
<i>SD</i>	0.48	13.32	0.52	10.68	0.85	0.81	0.82
1	(—)	-0.02	-0.02	-0.03	-0.13*	-0.09	-0.08
2		(—)	-0.13*	-0.23**	-0.08	0.07	-0.05
3			(—)	0.02	-0.14**	-0.06	-0.04
4				(—)	0.01	-0.04	-0.01
5					(0.88)	0.26**	0.46**
6						(0.90)	0.40**
7							(0.92)

Note : $N = 339$

$p < .05$ *; $p < .01$ **

此外，圖 2 顯示 Covid-19 危機感與工作資源有顯著相關 ($\beta=0.44$; $p<.01$)；因此，假設 1 得到支持；假設 2 預測了 Covid-19 危機感與心理安全感之間的顯著相關性 ($\beta=0.25$; $p<.01$)，為了分析直接和間接影響，本研究進行了自助法 (Preacher and Hayes, 2008)，以檢驗 Covid-19 危機感對工作資源的間接影響，本研究的結果表明，心理安全感介導了 Covid-19 危機感對工作資源的積極間接影響 ($z=3.88$, $p<.01$)，自舉 99% 置信區間 0.03-0.14 證明了這一點；因此，假設 3 得到支持。

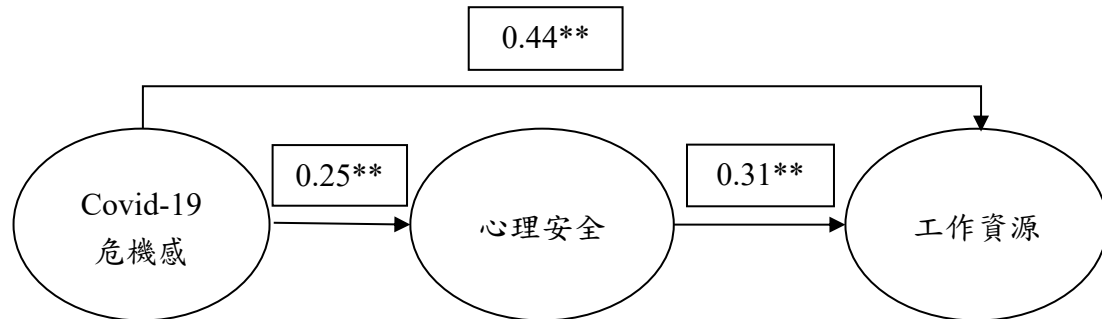


圖 2 結構方程模型 (SEM) 分析 註: $p < .05^*$; $p < .01^{**}$

五、討論

本研究以 CAPS 為研究框架，探討在 Covid-19 危機感知能否透過心理安全的中介作用，產生與工作資源的相關，首先，我們發現 Covid-19 危機感和工作資源呈現正相關，這說明在疫情期間工作資源不受改變，我們發現 Covid-19 危機感越高，組織的工作資源也會提升，尤其在工作資源項目的答題如：「我可以決定自己如何完成工作」及「失去這份工作的威脅非常低」等，填答幾乎是非常同意，這顯示金融產業的第一線從業人員面對 Covid-19 疫情期間，不需要在意失業的問題，只要合乎工作規範和疫情安全措施，大多數員工可以決定怎麼去完成工作。

其次，研究指出 Covid-19 危機感和心理安全呈現正相關，這表示金融從業人員在面對疫情的時候，心理安全感仍然呈現正相關，這和先前的研究結果相同，過去研究著重第一線的護理人員，我們的研究擴展到其他產業，面對新的病毒，意味著員工面對每一天都是種挑戰，恐懼和害怕皆不可避免 (Lakhan et al., 2020; Sher, 2020; Fofana et al., 2020)，本研究卻發現，金融從業人員在疫情期間的心理安全感有著高度的表現，員工可以放心討論棘手的問題，對於尋求同事幫助的方面也很容易，甚至提供新的想法也很安全，在組織中更沒有必要擔心接受個人的問題，因此，員工在疫情期間時，個體感覺安全、也能感受到工作中的尊重並且在團隊學習的效果也是不錯的。

最後，研究顯示心理安全在 Covid-19 危機感和工作資源間，具有中介效果，此結果可以得知心理安全在疫情期間的重要性，這和我們的假設一致，通過心理安全能夠對工作資源發揮中介的作用，Lee (2021) 的研究指出，當員工有自主權時會有更多主動性，心理安全感也會提升，透過本研究設計，我們發現在疫情期間的危機感下，金融從業人員有著高度的心理安全，此心理安全感影響了員工在工作資源的感知上，從績效反饋、工作控制和主管支持都產生了正向的影響。

六、管理意涵與建議

國軍人員對疫情支援如同各產業第一線人員，本研究提供了國軍人員在 Covid-19 危機感下在工作期間的心理感知，為國軍人員帶來建議和管理的方向，首先我們的貢獻是探討了疫情期間，金融產業人員透過心理安全的中介作用在危機感和工作資源的影響，研究發現，心理安全感在 Covid-19 危機感和工作資源之間的發揮中介作用，而中介架構符合認知-情感系統的框架，我們可以說，環境的因素和員工相互作用，產了員工的看法，而工作安全感是一種來自員工對環境的看法 (Ma et al., 2021)，進而有了後續的行為，因此研究發現，Covid-19 危機感下通過心理安全能影響工作資源，對於國軍人員的心理安全，足見其重要性，本研究之心理安全為個體安全、尊重及學習，而這三個層面又相互影響，提供了國軍長官或組織管理者做為參考，對國軍後續工作內容設計有所幫助，有別於過往的研究，大多著重在醫療產業的人員，我們擴大了研究範疇，對目前的金融產業帶來建議外亦能貼近國軍人員目前的現況，首先，長官或主管高層除了培養和增強軍中人員或員工的心理安全感外亦可以鼓勵軍中或團隊成員之間的聯繫，並且創造實踐支持的環境 (Newman et al., 2017)，對於國軍人員的心理安全，我們的研究發現，Covid-19 危機感下通過心理安全能影響工作資源，足見心理安全的重要性，本研究之心理安全為個體安全、尊重及學習，而這三個層面又相互影響，提供了管理者做為參考，對國軍後續工作內容設計有所幫助。。

其次，管理高層不應該過於依賴第一線人員的韌性，許多研究發現第一線醫護和預防感染人員，都有自己的責任心並且有無法離職的使命感，雖然在疫情期間第一線人員對自己有著奉獻犧牲的精神，也能得到社會支持 (Holroyd et al., 2022)，但是主管層不能過於依賴員工的自我召喚，因為員工可能仍會有情緒耗竭的一天 (Demerouti et al., 2001)，為了避免此情形發生，我們建議國軍人員身為長官者或組織主管高層應該是擔任增強或分擔支持的角色，才能讓第一線人員保持一定的心理安全感 (Gilmartin et al., 2023)。

最後，我們的研究顯示 Covid-19 危機感越高，工作資源的感知也高，在疫情期間，組織和員工要一起對抗相同的惡劣環境，因此，員工在參與決策、任務多樣性和主管同事支持度高，我們的研究建議是，國軍長官或組織管理層在工作資源上的回饋要持續保持，面對疫情國軍人員或者員工若沒有得到及時的工作資源回饋，根據 JD-R 模型，會導致員工啟動自我保護機制而轉向離職 (Demerouti, 2001)，這個結果可以再進一步引出另一個管理議題，當疫情趨緩後，心理安全感是否有所改變而影響了工作資源，並且工作資源是否也在疫情過後產生改變，管理者應注意疫情過渡期的變化，才能穩定員工安全感和工作資源的感知。

本研究建議未來相關研究，可以繼續探討其他產業以及參與者的背景差異性，在對疫情的期間的探討可以更加細分時間，本研究施測時期，正值臺灣 Covid-19 第二波病毒變種的期間，因此，受測者的回答有一定的敏感度存在，建議未來可以探討疫情期間和趨緩時員工心理狀態的比較，提供管理者更多參考方向。

七、國防相關應用

7.1 Covid-19 危機感的影響

本研究提供了國軍人員在 Covid-19 危機感下的參考，不同於過往的疫情環境，例如登革熱的流行，國軍動員大量人力支援消毒工作（衛生福利部公共關係室，2015），在感知疫情和工作資源方面與 Covid-19 危機感是截然不同的。民國 111 年的新聞得知，根據疫情指揮中心統計，Covid-19 每日確診數可達 10 萬人，而國軍支援 140 輛救護車及 280 名人力支援防疫（內政部消防署，2022），國軍人員對疫情支援如同各產業第一線人員，本研究在 Covid-19 危機感對人員在工作期間的心理感知，提供了管理的方向。

7.2 心理安全的影響

國防部於民國 111 年發佈支援防疫報告，報告指出支援包含 1922 專線接聽、消防署防疫救護和派遣化學兵施行清消作業等（國防部新聞，2022），由新聞稿可以得知，國軍人員在疫情嚴峻的期間，工作量增加亦跨入不同的領域執行任務，對於國軍人員的心理安全，我們的研究發現，Covid-19 危機感下通過心理安全能影響工作資源，足見心理安全的重要性，本研究之心理安全為個體安全、尊重及學習，而這三個層面又相互影響，提供了管理者做為參考，對國軍後續工作內容設計有所幫助。

參考文獻

- 行政院 (2020 年 4 月 2 日)。新聞傳播處，今通過 1 兆 500 億紓困方案 蘇揆率首長親自說明。取自 2020 年 4 月 2 日 <https://www.ey.gov.tw/Page/9277F759E41CCD91/c9a4b4ca-8fae-4961-b024-16aef73ec873>
- 消防署 (2022 年 5 月 13 日)。國軍整備加入消防防疫勤務。取自 2022 年 5 月 13 日 https://www.moi.gov.tw/covid-19/News_Content.aspx?n=598&sms=9011&s=261836
- 國防部 (2022 年 5 月 24 日)。國防部 111 年 5 月第 4 週記者會新聞參考資料。取自 2022 年 5 月 24 日 <https://www.mnd.gov.tw/Publish.aspx?p=79909&title=%E5%9C%8B%E9%98%B2%E6%B6%88%E6%81%AF&SelectStyle=%E6%96%B0%E8%81%9E%E7%A8%BF>
- 張莉、薛香娟、趙景欣 (2019)。歧視知覺、抑鬱和農村留守兒童的學業成績：縱向中介模型。《心理科學》，42 (3)，584-590。
- 衛生福利部公共關係室 (2015)。慰勉防疫人員辛勞 政院強調將確保第一線資源無虞。取自 2015 年 9 月 23 日 <https://www.mohw.gov.tw/cp-2648-20082-1.html>
- 衛福部 (2023 年 3 月 24 日)。疾管署確診統計。取自 2023 年 3 月 24 日 https://docs.google.com/spreadsheets/d/e/2PACX-1vR3Af3iLVchMgbfI4245O7BztS0W4H4y6fpWrSO0ker4Jy8vg59KzIA3ce_nhh4k89pgNGfDNXa-Ldr/pubhtml
- 總統府新聞 (2021 年 5 月 20 日)。總統府，防疫視同作戰，總統指示國軍全力配合防疫。取自 2021 年 5 月 20 日 <https://www.president.gov.tw/News/26106>
- 聯合報 (2022 年 12 月 3 日)。總統指示協助中小企業，經濟部延長紓困振興貸款期限 取自 2022 年 12 月 3 日 <https://udn.com/news/story/7238/6878752>
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274-284.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands-resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior*, 10(1), 25-53.
- Blanco-Donoso L. M., Moreno-Jiménez, J., Gallego-Alberto, L., Amutio, A., Moreno-Jiménez, B., & Garrosa, E. (2022). Satisfied as professionals, but also exhausted and worried!!: the role of job demands, resources and emotional experiences of Spanish nursing home workers during the COVID-19 pandemic. *Health Soc Care Com*, 30(1), 148-160.
- Brooks, S. K., Webster, R. K., Smith, L. E., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N., & Rubin, G. J. (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. *The Lancet*, 395(10227), 912-920.
- Buttell, F., & Ferreira, R. J. (2020). The hidden disaster of COVID-19: Intimate partner violence. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 12(S1), 197-

- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81-98.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2002). *Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams* 255-275. Cambridge, MA: Division of Research, Harvard Business School.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23-43.
- Fofana, N. K., Latif, F., Sarfraz, S., Bashir, M. F., & Komal, B. (2020). Fear and agony of the pandemic leading to stress and mental illness: An emerging crisis in the novel coronavirus (COVID-19) outbreak. *Psychiatry Research*, 291, 113230.
- Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atinc, G. A., & Babin, B. J. (2016). Common methods variance detection in business research. *Journal of Business Research*, 69(8), 3192-3198.
- Gardner, D. M., & Prasad, J. J. (2022). The consequences of being myself: Understanding authenticity and psychological safety for LGB employees. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 95(4), 788-797.
- Gilmartin, H., Saint, S., Ratz, D., Chrouser, K., Fowler, K., & Greene, M. (2023). The influence of hospital leadership support on burnout, psychological safety, and safety climate for US infection preventionists during the coronavirus disease 2019 (COVID-19) pandemic. *Infection Control & Hospital Epidemiology*, 13, 1-6.
- Han, J. H., & Y. S. Roh, (2020). Teamwork, psychological safety, and patient safety competency among emergency nurses. *International Emergency Nursing*, 51, 100892.
- Hebles, M., Trincado-Munoz, F., & Ortega, K. (2022). Stress and turnover intentions within healthcare teams: The mediating role of psychological safety, and the moderating effect of COVID-19 worry and supervisor support. *Front Psychol*, 12, 758438.
- Holroyd, E., Long, N. J., Appleton, N. S., Davies, S. G., Deckert, A., Fehoko, E., ..., & Tunufa'i, L. (2022). Community healthcare workers' experiences during and after COVID-19 lockdown: A qualitative study from Aotearoa New Zealand. *Health & Social Care in the Community*, 30(5), e2761-e2771.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1996). *LISREL 8: User's reference guide*, Chicago: Scientific Software International.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

- Kang, S. J., & Min, H. Y. (2019). Psychological safety in nursing simulation. *Nurse Educator*, 44(2), E6-E9.
- Lakhan, R., Agrawal, A., & Sharma, M. (2020). Prevalence of depression, anxiety, and stress during COVID-19 pandemic. *Journal of Neurosciences in Rural Practice*, 11(4), 519-525.
- Lee, H. (2021). "Changes in workplace practices during the COVID-19 pandemic: the roles of emotion, psychological safety and organisation support". *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(1), 97-128.
- Legido-Quigley, H., Asgari, N., Teo, Y. Y., Leung, G. M., Oshitani, H., Fukuda, K., ... & D. Heymann (2020). Are high-performing health systems resilient against the COVID-19 epidemic? *The Lancet*, 395(10227), 848-850.
- Liu, D., Chen, Y., & Li, N. (2021). Tackling the negative impact of COVID-19 on work engagement and taking charge: A multi-study investigation of frontline health workers. *Journal of Applied Psychology*, 106(2), 185-198.
- Lyman, B., Gunn, M. M., & Mendon, C. R. (2020). New graduate registered nurses' experiences with psychological safety. *Journal of Nursing Management*, 28(4), 831-839.
- Ma, Y., Faraz, N. A., Ahmed, F., Iqbal, M. K., Saeed, U., Mughal, M. F., & Raza, A. (2021). Curbing nurses' burnout during COVID-19: The roles of servant leadership and psychological safety. *Journal of Nursing Management*, 29(8), 2383-2391.
- Mischel, W., & Shoda, Y. (1995). A cognitive-affective system theory of personality: Reconceptualizing situations, dispositions, dynamics, and invariance in personality structure. *Psychological Review*, 102(2), 246-268.
- Newby J. M., O'Moore, K., Tang, S, Christensen, H., & Faasse, K. (2020). Acute mental health responses during the COVID-19 pandemic in Australia, *PLoS ONE*, 15 (7), e0236562.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Sher, L. (2020). The impact of the COVID-19 pandemic on suicide rates. *QJM: An International Journal of Medicine*, 113(10), 707-712.
- Stephen, L. A., Kostovich, C., & O'Rourke, J. (2020). Psychological safety in simulation: Prelicensure nursing students' perceptions. *Clinical Simulation in Nursing*, 47(2), 25-31.
- Thielsch, M. T., Röseler, S., Lamers, C., & Hertel, G. (2023). The COVID-19 marathon: Demands and resources of crisis managers in continuous operation. *Zeitschrift für Psychologie*, 231(2), 115-125.
- Xie, J., Tong, Z., Guan, X., Du, B., Qiu, H., & Slutsky, A. S. (2020). Critical care crisis and some recommendations during the COVID-19 epidemic in China. *Intensive Care Med*, 46(5), 837-840.

附錄

問卷量表題目

一、 COVID-19 危機感

1. 我有一種明確的、已知的方式，來應對這場 COVID-19 危機
2. 在應對這場 COVID-19 危機時，我能夠遵循一系列可以理解的步驟
3. 我可以依靠既定的程序和做法，來應對 COVID-19 危機
4. 當 COVID-19 危機發生時，我有要遵循的規則、程序或指導方針
5. 這場 COVID-19 危機，擾亂了我完成工作的能力
6. 這場 COVID-19 危機，讓我停下來思考如何應對
7. 這場 COVID-19 危機，改變了我的正常應對方式
8. 這場 COVID-19 危機，要求我改變工作的方式
9. 這場 COVID-19 危機，對我的長期成功至關重要
10. 這場 COVID-19 危機，對我來說是非常重要的
11. 這場 COVID-19 危機，對我是一件重要的事件

二、 心理安全

1. 在這個團隊中，很容易討論棘手的爭議和問題
2. 如果我承認錯誤或過失，我不會受到報復或批評
3. 我向這個團隊的成員尋求幫助很容易
4. 我覺得提供新想法是安全的，即使不是完全形成的計劃
5. 在這個團隊中，人們因與眾不同而被接受
6. 我的隊友歡迎我的想法，並給予時間和關注
7. 這個團隊的成員可以很容易地描述其他人的貢獻 的價值
8. 在這個團隊中，人們談論錯誤以及改進和從中學習的方法
9. 我們花時間尋找新的方法來改進我們團隊的工作流程
10. 該團隊的成員提出他們對團隊計劃或決定的擔憂
11. 我們試圖發現我們的基本假設，並就正在討論的問題尋求反駁

三、 工作資源

1. 我得到了足夠關於我的表現質量反饋
2. 我的表現得到了適當的獎勵
3. 我可以決定自己如何完成工作
4. 只有管理層決定每個人必須做什麼
5. 失去這份工作的威脅非常低
6. 我的主管與員工保持距離